

مستعمل

دوره آموزشی

آشنایی با وظایف مدیر عامل

و

هیات مدیره

عناوین دوره

- اصول مدیریت در تعاونی ها
- اصول تعاون
- ارکان تعاونی ها و وظایف آن
- تصمیم گیری در تعاونی ها
- نظارت و کنترل در تعاونی ها
- مشارکت در فعالیت تعاونی ها
- شرح وظایف مدیر عامل و هیات مدیره بر اساس ۱۳۵۰
- اهمیت بازرسی و جایگاه آن در تعاونی
- وظایف نظارتی بازرسان در تعاونی ها

اصول مدیریت در تعاونی ها

- تعریف مدیریت
- مهارت های مورد نیاز مدیر
- وظایف مدیر
- سبک مدیریت

اصول مدیریت در تعاونی ها

تعریف مدیریت

- ✓ استفاده موثر از منابع و بکارگیری نیروی انسانی جهت رسیدن به هدفی خاص
- ✓ تعریف مدیریت به کارگیری علم و هنر در هماهنگی و هدایت منابع مالی یا انسانی و یا هر دو، در رسیدن به هدف با حداکثر کارایی است.
- ✓ هماهنگ نمودن منابع مادی و انسانی برای نیل به اهداف می باشد و بسیاری از تعریف های دیگر که واژه هایی نظیر افزایش کارایی، هدایت و ترکیب علم و هنر را به تعریف های فوق اضافه نموده اند. اما می توان گفت که در تمامی آن ها یک نکته مشترک است که مدیریت منابع مالی و انسانی را با هم نقل کرده اند.

از همه مهتر و کاربردی تر برای یک شرکت تعاونی

- ✓ کار کردن با افراد و بوسیله افراد و گروهها برای تحقق اهداف سازمانی

مهارت های مورد نیاز مدیر

● مهارت های مورد نیاز مدیر

- **مهارت فنی:** توانایی بکار بردن دانش، روش ها و فنون و ابزار که لازمه انجام وظایف خاص است و از طریق تجربه، تحصیل و کارورزی کسب می گردد.
- **مهارت انسانی:** توانایی و قدرت تشخیص در کار کردن با مردم و انجام دادن کار بوسیله آن ها که شامل درک و فهم انگیزش و بکار بردن رهبری موثر است.
- **مهارت ادراکی:** توانایی فهمیدن پیچیدگی های کل سازمان – این آگاهی موجب می شود که فرد اقدامات خود را بر هدف های کل سازمان استوار سازد.



وظایف مدیر

وظایف مدیریت

کنترل

به کار گماردن

سازماندهی

رهبری

برنامه ریزی

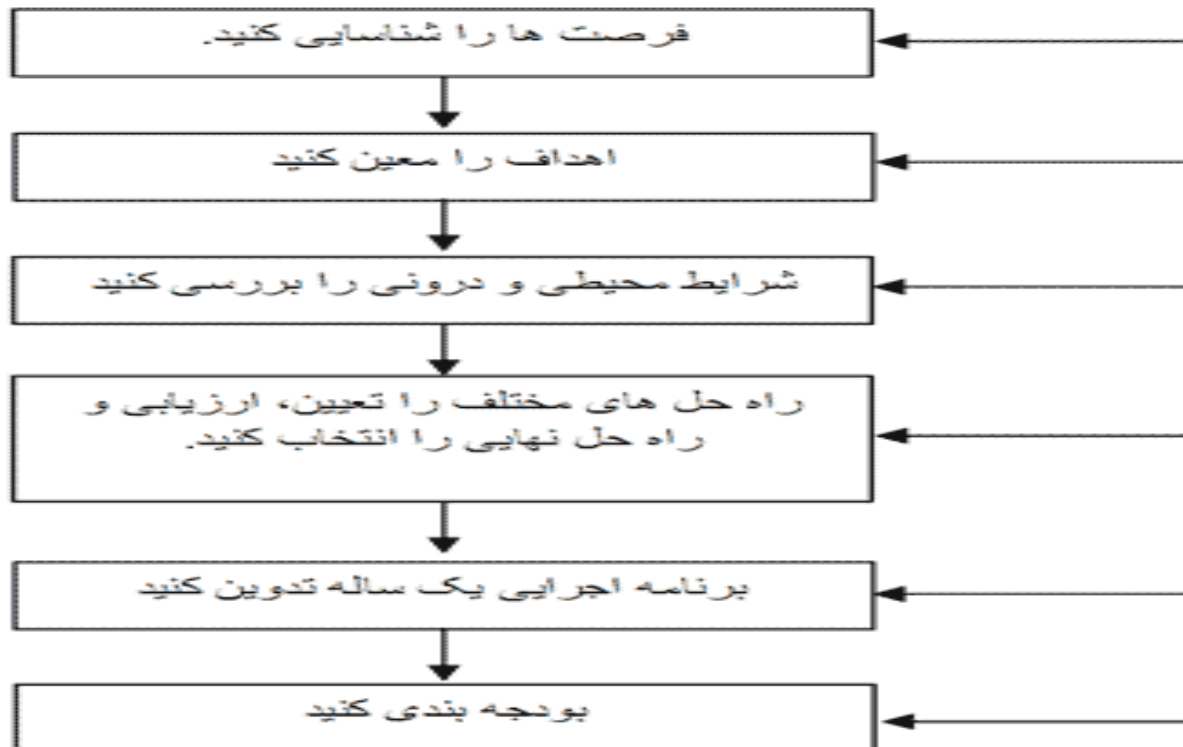


اصول مدیریت در تعاونی ها

- ۱- برنامه ریزی
- ۲- سازماندهی
- ۳- کارگزینی
- ۴- رهبری (شامل فرماندهی و هماهنگی)
- ۵- کنترل (شامل گزارش گیری و بودجه بندی)

برنامه ریزی چیست؟

یک رشته مراحل منطقی برای انجام کارها بصورت دقیق به منظور رسیدن به هدف. فرایند برنامه ریزی به شش مرحله تقسیم می شود که لازم و ملزوم یکدیگر بوده و باید به موازات هم مورد لحاظ قرار گیرند.



سازماندهی

شامل تعریف مشاغل و روابط کاری، تعیین وظایف مختلف در ارتباط با برنامه‌ها، تنظیم و تخصیص منابع و طراحی ساختاری است که وظایف، مسئولیت‌ها و اختیارات و برنامه‌ریزی فعالیت‌ها را برای حفظ همواری و اثربخشی در فعالیت متمایز می‌کند.

مراحل اصلی سازماندهی عبارتند از: طراحی و تعیین فعالیت‌ها، دسته بندی و تعریف فعالیت‌ها تعریف پست‌های سازمانی بر مبنای فعالیت‌ها و نهایتاً تعریف ارتباطات این واحدها و پست‌های سازمانی



کارگزینی و مدیریت منابع انسانی

منظور تامین و مدیریت منابع انسانی است که افراد شایسته گزینش شده و پرورش یابند تا سازمان، در افق زمانی بلند مدت، با کمترین هزینه، حداکثر کارایی را از کارکنان برای حرکت در راستای اهداف استراتژیک سازمان، کسب نماید.



رهبری (فرماندهی و هماهنگی)

هدایت یکی دیگر از وظایف مدیریت است که با تصمیم‌گیری مداوم در موقعیت‌های مختلف، ممکن می‌شود. تا جایی که کارمندان بتوانند در بسیاری از موقعیت‌ها، آگاهانه کار را پیش ببرند. وظیفه مدیر بعد از بکارگماردن نیروها و کارکنان مناسب در هر شغل، هدایت و راهنمایی آنان در مسیر رسیدن به اهداف تعریف شده است. به طوری که آنان با عشق و علاقه فعالیت‌ها را انجام دهند و کم و کاستی در این بین وجود نداشته باشد. برای اینکار نیاز است که مدیر بتواند سطح انگیزه کارمندان را بالا نگه دارد. انگیزه بخشی به کارمندان هم می‌تواند بعنوان یکی از اصول مدیریت تعریف شود.



کنترل (شامل گزارش گیری و بودجه بندی)

گزارش گیری اطلاعاتی است که ارائه و همفکری درباره آنها می تواند باعث شود چالش های گذشته در خدمت حل مسائل آینده قرار بگیرد. در دنیای امروز کارکردهای گزارش دهی تا حدی است که آن را یکی از ارکان مدیریت حرفه ای می دانند.



کنترل (شامل گزارش گیری و بودجه بندی)

دید اقتصادی مدیران، یک توانایی است برای تعیین بودجه در مورد بخش‌های مختلف. طرح و پیاده‌سازی بودجه فقط به یک پول‌هنگفت وابسته نیست، بلکه هر کمیت مالی برای موفقیت نیاز به یک مدیریت باکیفیت و جامع دارد.



سبک مدیریت و انواع آن

- سبک مدیریت با توجه به سطح مدیریت، نوع سازمان، فرهنگ سازمانی و حتی منطقه جغرافیایی تعیین می‌شود.

۱- سبک مدیریت استبدادی:

در سازمان‌هایی که به این روش مدیریت می‌شوند، دیدگاهی از بالا به پایین وجود دارد و ارتباط یک طرفه است. یعنی هر شخص از مافوق دستور می‌گیرد و باید دقیقا همان دستور را اجرا کند. کارمندان نمی‌توانند در کارشان خلاقیتی نشان دهند یا متدی متفاوت با آنچه مافوق به آنها گفته است را در پیش بگیرند.



انواع مدیریت استبدادی:

۱- مدیریت دستوری



۲- مدیریت متقاعد کننده



انواع مدیریت استبدادی:

۳-مدیریت پدرانه



در این مورد از سبک های مدیریت، تصمیمات مدیر بر اساس منافع کارکنان و سازمان است. مدیرانی که با استفاده از این شیوه کار می کنند، اعضای سازمان را مانند اعضای خانواده خود می بینند و خودشان نقش پدری را بر عهده می گیرند. آن ها به تنهایی برای سازمان تصمیم می گیرند و کارکنان سازمان حق همکاری یا اظهار نظر ندارند؛ اما به اعضای سازمان توضیح می دهند که تصمیمات با توجه به تخصص و حقوق آن ها گرفته شده است.

مدیریت دموکراتیک

۱- سبک مدیریت مشورتی



در سبک های مدیریتی که به شیوه دموکراتیک هستند، مدیر کارکنان را تشویق می کند تا در تصمیم گیری ها دخالت داشته باشند و با آنها مشورت می کند. اما در نهایت تصمیم گیرنده اصلی سازمان شخص مدیر است. ارتباطات در این روش مدیریتی دو طرفه است؛ یعنی کارمندان هم می توانند به مافوق خود پیشنهاد دهند و نوآوری داشته باشند.

مدیریت دموکراتیک

۱- مدیریت مشارکتی

۲- مدیریت تحول آفرین

این مورد از سبک های مدیریتی روی رشد سازمانی متمرکز است. مدیران در این روش همیشه تلاش می کنند از حاشیه امن خارج شوند و چیزهای جدیدی را امتحان کنند. آنها کارمندانشان را به نوآوری و دستیابی به موفقیت های فردی و سازمانی تشویق می کنند و پایه پای آنها در سازمان فعالیت دارند. مدیران با استفاده از این متدها، اعضای سازمان را به تلاش بیشتر ترغیب می کنند.



مدیریت دموکراتیک

***مزیت‌های شیوه مدیریت تحول آفرین

- ۱- افزایش نوآوری و توسعه تفکر خلاق در سازمان
- ۲- توانمندی کارمندان برای رویارویی با چالش‌ها، تغییرات و مشکلات احتمالی
- ۳- افزایش انعطاف پذیری اعضای سازمان

***معایب روش مدیریت تحول آفرین

- ۱- تغییر دائمی و کار کردن بدون استراحت کارمندان را خسته می‌کند.
- ۲- کارمندانی که سیستم کاری پرچالش را دوست ندارند و اهل ریسک نیستند، با این روش کنار نمی‌آیند.

مدیریت بدون مداخله

مدیرانی که به این شیوه عمل می‌کنند، نقش یک رهبر در سازمان دارند. در این روش مدیر به کارمندان اعتماد می‌کند و نظارتی روی عملکرد آنها وجود نخواهد داشت. حل چالش‌ها و مشکلات مربوط به هر کارمند، به خودش واگذار می‌شود و اختیار تصمیم‌گیری و اجرای آن را دارد.

مدیری که به سبک بدون مداخله کار می‌کند، تنها در زمان واگذاری (آغاز پروژه) و تحویل (پایان پروژه) حضور دارد و در سایر موارد اختیارات را به کارمندان می‌دهد. کنترل جریان کار و نتایج نیز برعهده کارمندانی است که پروژه را در دست دارند. البته زمانی که کارکنان در طول پروژه به مدیر نیاز داشته باشند، او به میدان می‌آید و راهنمایی‌های لازم را ارائه می‌دهد.

مدیریت بدون مداخله

۱- مدیریت تفویضی:

در این روش مدیر برای تقسیم وظایف در ابتدای پروژه حاضر می‌شود و بعد از آن مدیریت پروژه را به کارمندان واگذار می‌کند. کارمندان بعد از تفویض اختیار، می‌توانند کارها را به هر روشی که خودشان صلاح می‌دانند، پیش ببرند. در نهایت، مدیر بعد از اتمام پروژه کار را بازبینی و ایرادهای آن را بررسی می‌کند و راهنمایی‌های لازم برای حل مشکلات ارائه می‌دهد.



در سازمان‌هایی که به شیوه تفویضی مدیریت می‌شوند، استقلال کاری کارمندان به بالاترین حد خود می‌رسد.

مدیریت بدون مداخله

۲- مدیریت الهام بخش:

در این شیوه های مدیریت، مدیران با الهام بخشی به کارمندان آنها را به پروژهها وارد می کنند. مدیران اهداف سازمان و دلایلی که پشت آنها وجود دارد را برای اعضا توضیح می دهند و تیم را برای رسیدن به این اهداف تشویق می کنند.



مدیریت بدون مداخله

۳- مدیریت استراتژیک:

سازمان‌ها برای دستیابی به اهدافشان به استراتژی‌ها و برنامه‌هایی نیاز دارند که چشم‌انداز بلند مدت سازمان را در نظر بگیرد و سازمان را به سمت همان چشم‌انداز هدایت کند. در مدیریت استراتژیک، مدیر استراتژی‌های لازم برای سازمان را می‌چیند، آن را در اختیار کارمندان قرار می‌دهد و شیوه اجرای استراتژی را نیز به آن‌ها آموزش خواهد داد. او نتیجه اجرای استراتژی را در بلندمدت بررسی می‌کند و روی کارهای خرد کارکنان سازمان نظارتی ندارد.

تعریف مدیریت استراتژیک چیست؟

تعریف استراتژی



مدیریت بدون مداخله

۳- مدیریت استراتژیک:

مزایای سبک مدیریت استراتژیک

۱- تمرکز مدیر روی چشم‌اندازهای بلند مدت سازمان و برنامه‌ریزی برای دستیابی به آنها

۲- آزادی عمل کارکنان سازمان در عین نظارت بر نتیجه‌ای که به دست می‌آورند

۳- عدم درگیری مدیر با فعالیت‌های ساده روزمره و به دست آوردن زمان کافی برای انجام کارهای مهم و کلیدی برای رشد سازمان

سبک مدیریت هیات مدیره و مدیر عامل تعاونی ها

• مدیریت قانونمند

- ۱- تمایل به انجام برنامه ریزی دقیق قبل از انجام کارها
- ۲- بررسی جوانب مالی قبل از انجام هر کار
- ۳- تمایل به انجام کارها با استفاده از امکانات موجود
- ۴- لذت از عضو بودن در تشکل های کشاورزان و ارتباط داشتن با آنها
- ۵- استقبال از مشارکت و هم صحبتی با اطرافیان
- ۶- پایبند بودن به اصول مدیریت
- ۷- سخت گیری و جدیت زیاد در انجام کارها
- ۸- اعتقاد به نگهداری هر سند و مدرک
- ۹- تفکر در مورد تصمیم ها قبل از عملی کردن آنها

سبک مدیریت هیات مدیره و مدیر عامل

• مدیریت ناکارآمد (همراه با اضطراب و نگرانی)

۱- نگرانی از اظهار نظر دیگران در مورد کارهای خود

۲- مضطرب شدن به دلیل تصمیمات گرفته شده

۳- بی تفاوتی نسبت به دیگران به ویژه در موقعیت هایی با فشار کاری زیاد

۴- اضطراب در موقعیت هایی با حجم کار بالا

سبک مدیریت هیات مدیره و مدیر عامل

• مدیریت مشارکتی

- ۱- توجه به نظرات دیگران در مورد انجام کارهای خود
- ۲- اشتیاق برای صحبت کردن با دیگران در مورد روش‌های فعالیت جدید
- ۳- تأمین اطلاعات فنی مورد نیاز از دیگران
- ۴- شریک کردن اطرافیان و همکاران در موفقیت‌ها و شکست‌ها
- ۵- تحمل اشتباهات همکاران و اطرافیان



ارزش ها و اصول تعاون

بر اساس مصوبه اتحادیه بین المللی تعاون

• ارزش ها:

تعاونی ها بر اساس ارزش های خودیاری، خود مسئولیتی، دموکراسی، عدالت، انصاف و همبستگی بنا می گردند و در عرف بنیانگذاران آن رفتاری منطبق با ارزش های شرافت، گشاده رویی مسئولیت اجتماعی و کمک به دیگران دارند.

• اصول

دستورالعمل تعاونی هایی است که قصد دارند این ارزش ها را به منصفه عمل در آورند.

ارزش ها و اصول تعاون

بر اساس مصوبه اتحادیه بین المللی تعاون



ارزش ها و اصول تعاون

بر اساس مصوبه اتحادیه بین المللی تعاون

۱- عضویت آزاد و اختیاری

تعاونی ها سازمان های داوطلبانه ای هستند و در آن به روی کلیه افرادی که مایل به استفاده از خدمات تعاونی هستند و مسئولیت عضویت را بپذیرند، باز است و هیچ گونه محدودیت جنسی، اجتماعی، نژادی، سیاسی و مذهبی برای عضویت وجود ندارد.

۲- کنترل دموکراتیک توسط اعضا

تعاونی ها سازمان های دموکراتیکی هستند که توسط اعضای خود اداره می شوند اعضای که فعالانه در اتخاذ تصمیم و خط مشی ها مشارکت می کنند. در تعاونی ها هر عضو بدون در نظر گرفتن تعداد سهام دارای یک حق رای است.

ارزش ها و اصول تعاون

بر اساس مصوبه اتحادیه بین المللی تعاون

۳- مشارکت اقتصادی اعضا

اعضا مشارکت در تامین سرمایه و نظارت دموکراتیک تعاونی دارند. اعضا سود محدودی بابت سرمایه دریافت می کنند و سود ویژه حاصل از فعالیت تعاونی در صورت وجود به صورت زیر مصرف می شود:

* به حساب ذخیره غیر قابل تقسیم

* افزایش سرمایه اعضا در تعاونی

* ارائه خدمات به اعضا

* توزیع بین اعضا به نسبت معاملات با تعاونی

ارزش ها و اصول تعاون

بر اساس مصوبه اتحادیه بین المللی تعاون

۴- استقلال و عدم وابستگی

تعاونی ها سازمان های خودیار و خودمختاری می باشند که توسط اعضای خود کنترل می شوند. اگر با سایر سازمانها از جمله دولت شریک گردند و یا از منابع مالی خارج از اعضا استفاده نمایند، این امر می بایست به گونه ای باشد که نظارت دموکراتیک اعضا مخدوش نگردد و خودمختاری تعاونی حفظ شود.

۵- آموزش

تعاونی ها برای اعضای خود امکانات آموزشی فراهم نموده و به مدیران، نمایندگان و کارکنان تعاونی آموزش های لازم را ارائه می دهند از طرفی اطلاع رسانی به مردم خصوصا جوانان در زمینه ماهیت و منافع تعاونی را بر عهده دارند.

ارزش ها و اصول تعاون

بر اساس مصوبه اتحادیه بین المللی تعاون

۶- همکاری تعاونی ها با یکدیگر

تعاونی ها از اعضای خود به طور موثر و اساسی در تقویت نهضت تعاونی از طریق فعالیت مشترک در ساختارهای موجود در سطح محلی، ملی، منطقه ای و بین المللی استفاده می کنند.

۷- توجه به توسعه جوامع

تعاونی ها برای توسعه پایدار اجتماعات خود از طریق سیاست های متخذه توسط اعضا فعالیت می کنند.

مدیریت در تعاونی ها

برنامه ریزی

- ۱- برنامه ریزی در شرکت های تعاونی باید به منظور تامین نیازمندی های موجود باشد.
- ۲- در برنامه ریزی در تعاونی علاوه بر جنبه اجتماعی باید جنبه اقتصادی مورد توجه قرار گرفته و هرگز غفلت نشود.
- ۳- اصول تعاون باید سنگ زیر بنای قدرت اقتصادی قرار داد تا از سرمایه محدود، مدیریت صحیح، مهارت های افراد، همکاری و کمک متقابل اعضا در مدتی کوتاه به سوی تکاملی جهش کرده و سطح زندگی اعضای تعاونی را بهبود بخشید.
- ۴- در برنامه ریزی تعاونی باید برنامه و امکانات هر یک از آن ها از لحاظ اقتصادی بررسی و تصمیم گیری شود.
- ۵- انعطاف پذیری در برنامه ها از لحاظ جنبه اقتصادی و اجتماعی
- ۶- ضرورت آشنا نمودن اعضا با وظایف خود

مدیریت در تعاونی ها

سازماندهی

سه گروه در اداره امور شرکت با یکدیگر همکاری دارند. این سه گروه عبارتند از :

*اعضای تعاونی

*هیات مدیره

*مدیر عامل

مدیریت در تعاونی ها

تعریف عضو در تعاونی

در یک تعاونی دو نوع سرمایه وجود دارد: یکی سرمایه اقتصادی و دیگری سرمایه اجتماعی یعنی چکیده روابط انسانی که از تجمع افراد به وجود می آید. به عبارت دیگر گرد آمدن افراد در یک تعاونی، امکان استفاده از نیروهای پراکنده آنها را در جهت پیشبرد هدف مشترک فراهم می آورد.

شخصی است حقیقی یا حقوقی (غیر دولتی) که واجد شرایط مندرج در قانون شرکت های تعاونی (۱۳۵۰) و یا قانون بخش تعاون اقتصاد جمهوری اسلامی ایران بوده و ملتزم به اهداف بخش تعاونی و اساسنامه قانونی تعاونی باشد.

مدیریت در تعاونی ها

- شرایط عمومی عضو در شرکتهای تعاونی:
بر اساس قانون شرکتهای تعاونی و قانون بخش تعاون عضویت در تعاونی برای کلیه واجدین شرایط اعم از اشخاص حقیقی و یا حقوقی غیر دولتی که نیاز به خدمات تعاونی داشته باشند آزاد است. موارد ذیل از شرایط عمومی عضویت در تعاونی می باشد.
- تابعیت جمهوری اسلامی ایران
- عدم سابقه ارتشاء، اختلاس و سابقه کلاهبرداری
- درخواست کتبی عضویت و تعهد رعایت مقررات اساسنامه تعاونی
- عدم عضویت در تعاونی مشابه

مدیریت در تعاونی ها

- احراز شرایط عضویت هر متقاضی مطابق مفاد اساسنامه است. ضمن اینکه هیچ گونه تبعیض یا محدودیتی برای عضویت نباید وجود داشته باشد. مگر به سبب عدم کفایت امکانات و ظرفیت تعاونی و مصوبه مجمع که در شرایط خاص فرد می تواند عضو تعاونی گردد.
- به موجب ماده ۳ و ۴ و ۵ قانون شرکتهای تعاونی سال ۱۳۵۰ شرایط عضویت عبارتند از :
 - ماده ۳- عضویت شرکت تعاونی برای اشخاصی که محل فعالیت و سکونت آنها حوزه عمل شرکت باشد و به تمام یا قسمتی از فعالیتهای شرکت احتیاج داشته باشند آزاد است.
 - ماده ۴- شرط عضویت در شرکت تعاونی، خرید و پرداخت حداقل بهای یک سهم است.
 - ماده ۵- هیچ گونه تبعیض و محدودیت برای عضویت در شرکت نباید وجود داشته باشد مگر به سبب عدم کفایت ظرفیت فنی تاسیسات و وسایل و امکانات شرکت مشروط بر این که در اساسنامه تصریح شده باشد.

مدیریت در تعاونی ها

مسئولیت های اعضای تعاونی

۱- تهیه سرمایه مورد نیاز تعاونی؛

۲- کنترل شرکت تعاونی به وسیله اعضای هیات مدیره به عنوان نمایندگان منتخب اعضا؛

۳- انجام معاملات با تعاونی تا حداکثر امکان؛

۴- قبول خطرات اقتصادی؛

۵- آگاهی مستمر از وضعیت شرکت تعاونی؛

۶- حمایت از شرکت تعاونی در مراجع و دستگاه های ذیربط.

مدیریت در تعاونی ها

- حقوق و اختیارات اعضا در مشارکت در فعالیت های تعاونی
- تامین سرمایه مالی تعاونی از طریق پرداخت ارزش سهام تعاونی - به استناد تبصره ماده ۵ قانون تعاون اعضای جدید تعاونی علاوه بر پرداخت بهای سهام مبلغی به عنوان حق عضویت متناسب با هزینه توسعه وسایل و یا امکانات شرکت برای انجام خدمات اضافی موکول گردد.
- رعایت قوانین، مقررات و اساسنامه تعاونی،
- شرکت در مجامع عمومی عادی و فوق العاده و مشارکت فعال در تصمیم گیری و انتخاب مدیران و بازرسان تعاونی
- نظارت در کلیه امور تعاونی،
- عمل به تعهداتی که به موجب قوانین و مقررات و قراردادهای فی مابین با تعاونی به عهده عضو گذاشته شده است،
- عدم ارتکاب اعمالی که موجب زیان مادی به تعاونی شود و اعمالی که به حیثیت و اعتبار تعاونی لطمه وارد کند، مسوولیت های مالی به میزان سهام آنان مگر اینکه در قرارداد ترتیب دیگری شرط شده باشد،
- عدم رقابت ناسالم با تعاونی
- نظارت در کلیه امور تعاونی

مدیریت در تعاونی ها

- حقوق و اختیارات اعضا در مشارکت در فعالیت های تعاونی
- برخورداری از حق رای برابر در تصمیم گیری ها و انتخاب هیات مدیره و بازرسان تعاونی، درخواست تشکیل مجمع عمومی (یک پنجم اعضا برای تشکیل مجمع عمومی عادی و یک سوم اعضا برای تشکیل مجمع عمومی فوق العاده)، بهره وری از سود تعاونی،
- استفاده از خدمات تعاونی مانند کالای مصرفی با قیمت مناسب،
- انتقال سهام به سایر اعضا و افراد دیگر در چارچوب اساسنامه،
- خروج از تعاونی
- داوطلب شدن برای عضویت در هیات مدیره و بازرسان تعاونی و اتحادیه ها

مدیریت در تعاونی ها

حقوق اعضا در برخورداری از مازاد برگشتی و سود سهام:

به استناد بند ۳ ماده ۶۵ اساسنامه شرکت می تواند در صورت تصویب مجمع با رعایت ماده ۲۰ بر اساس میزان سرمایه اول دوره سال مالی سود سهام پرداخت نماید.

سود سالانه شرکت معادل حداکثر نرخ بهره اوراق قرضه دولتی از سود ویژه می باشد و در صورت عدم تکافو یا در جریان نبودن اوراق قرضه مذکور سود سالانه سهام معادل سود سپرده بلند مدت بانکها پرداخت خواهد شد و چنانچه درآمد ویژه تکافوی پرداخت سود سهام به اعضا را ننماید بر اساس پیشنهاد هیات مدیره و تصویب مجمع عمومی سود سهام تعیین و قابل پرداخت خواهد گردید.

مدیریت تعاونی ها

حقوق و وظایف اعضا در دریافت حقوق مادی سود سهام و مزاد برگشتی:

یکی از اصول مهم تعاونی ها مزاد برگشتی است به موجب این اصل، درآمد حاصل از فعالیت شرکت تعاونی پس از کسر هزینه های مختلف و پرداخت سود سهام و کسر مبالغی به عنوان ذخیره قانونی، احتیاطی و آموزش و سود سهام به نسبت حجم معاملات اعضا با تعاونی و یا به میزان کاری که در تعاونی انجام داده اند بین آن ها توزیع می گردد.

با توجه به این که پرداخت مبلغ محدود به سرمایه بهره نام می گیرد و جایزه است بنابراین غیر انتفاعی بودن تعاونی یعنی: نفع نبردن سرمایه یا تقسیم نشدن درآمد به نسبت سهام (سرمایه).

مدیریت در تعاونی ها

مجمع عمومی:

اجتماع اعضا تعاونی ها یا نمایندگان تام الاختیار آن ها است که بر طبق اصول و قواعد مقرر در قانون بخش تعاون و آیین نامه های مربوطه، به منظور اتخاذ تصمیم در اموری تشکیل می گردد که قانون در صلاحیت این رکن قرار داده است.



مدیریت در تعاونی ها

مجمع عمومی:

● مطابق ماده ۳۴ قانون بخش تعاونی، وظایف و اختیارات مجمع عمومی عادی به شرح زیر است:

- ۱- انتخاب هیات مدیره و بازرسان
- ۲- رسیدگی و اتخاذ تصمیم درباره ترازنامه و حساب سود و زیان و سایر گزارش های مالی هیات مدیره پس از قرائت گزارش بازرس یا بازرسان.
- ۳- تعیین خط مشی و برنامه تعاونی و تصویب بودجه جاری و سرمایه گذاری و اعتبارات و وام های درخواستی و سایر عملیات مالی به پیشنهاد هیات مدیره.
- اتخاذ تصمیم نسبت به کاهش یا افزایش سرمایه در حدود قوانین و مقررات
- اتخاذ تصمیم نسبت به ذخایر و پرداخت سود و مزاد درآمد و تقسیم آن طبق اساسنامه
- تصویب دستورالعمل و مقررات داخلی تعاونی
- اتخاذ تصمیم در مورد عضویت شرکت تعاونی در شرکت ها و اتحادیه ها و اطاق تعاون و میزان سهام یا حق عضویت سالانه پرداختی بر اساس موازین مقرر در این قانون

مدیریت در تعاونی ها

مجمع عمومی فوق العاده:

مطابق ماده ۳۵ قانون بخش تعاونی، وظایف و اختیارات مجمع عمومی فوق العاده عبارتند از:

۱- تغییر مواد اساسنامه (در حدود قانون بخش تعاون)

۲- انحلال تعاونی

۳- ادغام تعاونی

مدیریت در تعاونی ها



مدیریت در تعاونی ها

هیات مدیره در شرکت های تعاونی

بر اساس ماده ۳۹ قانون تعاون مصوب ۱۳۵۰ اداره امور شرکت برعهده هیات مدیره مرکب از حداقل سه نفر و حداکثر هفت نفر می باشد که در مجمع عمومی عادی برای مدت سه سال با رای مخفی انتخاب می شوند.

*مجمع عمومی همزمان با انتخاب این عده دو نفر علی البدل نیز با همان شرایط انتخاب خواهد کرد.

*در صورت استعفاء، فوت، ترک عضویت و یا ممنوعیت قانونی که مانع انجام وظیفه هر یک از اعضای اصلی شود یکی از اعضای علی البدل برای بقیه مدت مقرر به جانشینی وی در جلسات هیات مدیره دعوت می شود.

*در صورت استعفای دسته جمعی هیات مدیره، مجمع عمومی به تقاضای هر یک از اعضای مستعفی و یا بازرس یا بازرسان یا یک پنجم اعضا یا سازمان تعاون روستایی دعوت می شود.

مدیریت در تعاونی ها

هیات مدیره در شرکت های تعاونی

*در صورتی که به علت استعفاء، فوت و یا ممنوعیت قانونی، هیات مدیره از اکثریت مقرر در اساسنامه برای اداره امور خارج گردید مجمع عمومی بر اساس ماده ۲۶ قانون دعوت تا نسبت به تکمیل اعضا اقدام گردد.

*در فاصله مدت لازم برای انتخاب و تکمیل اعضای هیات مدیره با نظر سازمان تعاون روستایی برای جانشینی اشخاصی که به یکی از علل فوق در هیات مدیره شرکت نمی کنند از میان اعضا شرکت تعداد لازم موقتا انتخاب خواهد شد.

*تصمیمات هیات مدیره در جلساتی که با اکثریت اعضای هیات مدیره به دعوت رئیس یا نائب رئیس و یا مدیر عامل تشکیل می گردد اتخاذ می شود برای اتخاذ تصمیم رای اکثریت حاضر در جلسه ضروری است.

*خدمات هیات مدیره در شرکت افتخاری و بلاعوض است.

مدیریت در تعاونی ها

هیات مدیره در شرکت های تعاونی

*هرگاه یکی از اعضای هیات مدیره شرکت یا اتحادیه تعاونی علاوه بر وظایف خاص سمت خود، عهده دار خدمات دیگری در شرکت گردد، می تواند با تصویب مجمع عمومی حق الزحمه مناسبی دریافت نماید.

*نخستین هیات مدیره شرکت موظف است ظرف یک ماه از تاریخ جلسه مجمع موسس برای ثبت شرکت در مراجع ذی صلاح اقدام قانونی به عمل آورد.

مسئولیت هیات مدیره در مقابل شرکت مسئولیت وکیل در برابر موکل است یعنی به استناد ماده ۶۶۶ تا ۶۶۸ قانون مدنی:

*هرگاه از تقصیر وکیل خسارتی به موکل متوجه شود که عرفاً وکیل مسبب آن محسوب می گردد، مسئول خواهد بود.

*وکیل باید در تصرفات و اقدامات خود مصلحت موکل را مراعات نماید و از آن چه موکل بالصراحه به او اختیار داده یا بر حسب قرائن و عرف و عادت در اختیار اوست، تجاوز نکند.

مدیریت در تعاونی ها

هیات مدیره در شرکت های تعاونی

*وکیل باید حساب مدت وکالت خود را به موکل بدهد و آن چه را به جای او دریافت کرده است به او رد کند.

کلیه قراردادها و استاد تعهد آور شرکت پس از تصویب هیات مدیره با دو امضای مجاز شرکت معتبر خواهد بود.

پس از انقضای مدت ماموریت هیات مدیره در صورتی که انتخاب هیات مدیره جدید انجام نشود هیات مدیره سابق تا انتخاب و قبولی هیات مدیره جدید کماکان وظایف محوله و مسئولیت اداره امور شرکت را به عهده خواهند داشت.

هیچ یک از اعضای هیات مدیره یا بازرسان یا مدیرعامل یک شرکت تعاونی نمی توانند عضویت هیات مدیره، یا مدیریت عامل، و یا سمت بازرسی شرکت تعاونی از همان نوع را قبول کنند.

مدیریت در تعاونی ها

شرایط انتخاب هیات مدیره در شرکت های تعاونی

اشخاصی که به عضویت هیات مدیره انتخاب می گردند باید از صلاحیت و توانمندی لازم برخوردار باشند لذا قانون گذار شرایط خاصی را برای تصدی سمت مذکور در نظر گرفته است. ماده ۳۸ قانون بخش تعاونی شرایط مذکور را احصا نموده است:

- ۱- تابعیت جمهوری اسلامی ایران
- ۲- ایمان و تعهد عملی به اسلام
- ۳- دارا بودن اطلاعات یا تجربه لازم برای انجام وظایف متناسب با آن تعاونی
- ۴- عدم ممنوعیت قانونی و حجر
- ۵- عدم حضور در گروه های محارب و عدم ارتکاب جرائم بر ضد امنیت و جعل اسناد
- ۶- عدم سابقه محکومیت، ارتشاء، اختلاس، کلاهبرداری، خیانت در امانت

مدیریت در تعاونی ها

کمیته بررسی صلاحیت

- نماینده سازمان تعاون روستایی استان برای اتحادیه های استانی یا اداره تعاون روستایی برای اتحادیه ها شکل های شهرستانی
- ۲- نماینده شرکت یا اتحادیه ای که کمیسیون برای آن تشکیل شده است (با معرفی مجمع و هیات مدیره شرکت یا اتحادیه
- در شرکت های در شرف تاسیس، نماینده شرکت از طرف هیات موسس معرفی می گردند.
- نماینده شرکت یا اتحادیه الزاما عضو شرکت یا تعاونی های عضو اتحادیه باشند.
- نماینده اتحادیه بالادستی در کمیسیون از طرف هیات مدیره اتحادیه طبق صورتجلسه معرفی می گردند.
- در صورت اعتراض هر یک از داوطلبین به رای کمیسیون شهرستان یا استان ظرف مدت ۷ روز به اعتراض رسیدگی می نمایند در صورتیکه اعتراض به رای کمیسیون استانی باشد کمیته ای مرکب از حراست، حقوقی و رئیس اداره آموزش سازمان تعاون روستایی به اعتراض رسیدگی می نمایند و رای صادره قطعی است.

مدیریت در تعاونی ها

وظایف هیات مدیره در شرکت های تعاونی

- ۱- استخدام و اخراج کارکنان بر اساس آیین نامه مصوب مجمع
- ۲- اخذ تضمین از مدیر عامل و سایر کارکنان بر اساس مصوبات مجمع عمومی
- ۳- قبول درخواست عضویت و اخذ تصمیم نسبت به انتقال سهام اعضا به یکدیگر و اخراج عضو طبق مقررات
- ۴- رسیدگی به حساب های شرکت و تسلیم به موقع گزارش و ترازنامه سالانه شرکت به بازرسان و مجمع عمومی
- ۵- تعیین نماینده برای حضور در جلسات مجمع شرکتی یا اتحادیه ای که تعاونی عضو آن است.
- ۶- انتخاب مدیر عامل از بین اعضا یا خارج از اعضا
- ۷- دعوت مجمع عمومی عادی و فوق العاده
- ۸- قبول درخواست عضویت در شرکتهای تعاونی

مدیریت در تعاونی ها

وظایف هیات مدیره در شرکت تعاونی:

- ۹- دریافت استعفای هر یک از اعضای هیات مدیره
- ۱۰- تهیه و تنظیم طرحها و بودجه ها و سایر پیشنهادات و تقدیم به مجمع عمومی جهت اتخاذ تصمیم
- ۱۱- تعیین نماینده یا وکیل برای حضور در جلسات دادگاهها و مراجع قانونی و سایر سازمانها
- ۱۲- اخذ تضمین کافی از مدیرعامل و سایر کارکنان شرکت که دارای ابوالجمعی و مسئولیت مالی هستند

مدیریت در تعاونی ها

سیاست های هیات مدیره در شرکت های تعاونی

اعضای هیات مدیره پس از انتخاب موظف هستند تا سیاست های خود را تعیین کرده و در اجرای آن ها نظارت کنند:

۱- سیاست های مالی شامل تعیین مبلغ سرمایه سهام و مبلغ وام، میزان بسط و انقباض فعالیت های اقتصادی، بودجه عملیاتی و برنامه ساختمانی.

۲- سیاست های خدمت شامل نوع و حدود خدماتی است که برای اعضا عرضه می شود.

۳- سیاست قیمت گذاری شامل افزایش یا کاهش قیمت، اعطای تخفیف ها و غیره...

۴- سیاست روابط اعضا از جمله انتشار بولتن تعاونی، مجله های خبری و علمی، نصب صندوق شکایات و پیشنهادات.

مدیریت در تعاونی ها

سیاست های هیات مدیره در شرکت های تعاونی

اعضای هیات مدیره پس از انتخاب موظف هستند تا سیاست های خود را تعیین کرده و در اجرای آن ها نظارت کنند:

۵- سیاست روابط عمومی شامل پیوستن به گروه های بازرگانی، تشکیل گروههای مجازی، انتشار اخبار در رسانه ها و شبکه های مجازی

۶- سیاست اعتباری شامل نوع و مدت تسهیلات یا روش اعطای تسهیلات به اعضا

۷- سیاست عملیات تعاونی شامل موقعیت تعاونی، پیشینه های عملیاتی، فنی و مانند آن ها.

۸- سیاست تربیت مدیر شامل برگزاری دوره های آموزشی، کارگاهی و سمینارها برای کارکنان و مدیران شرکت تعاونی.

مدیریت در تعاونی ها

اختیارات مدیر عامل

- ۱- استخدام و اخراج کارمندان برابر با سیاست های کلی تعیین شده توسط هیات مدیره
- ۲- ارائه گزارش ها و پیشنهادهای خود در رابطه با عملیات تعاونی به هیات مدیره
- ۳- ارائه گزارش و پیشنهاد خود در رابطه با عملیات تعاونی به هیات مدیره
- ۴- سازماندهی، برنامه ریزی، تعیین روش ها، ارشاد، و اجرای کلیه امور اداری و مالی تعاونی و نظارت بر اجرای عملیات.
- ۵- تهیه و اجرای برنامه های آموزشی برای مدیران و کارکنان تعاونی به منظور افزایش کارایی آنان.
- ۶- اجرا، هدایت و نظارت بر تمامی فعالیت ها و مشاغلی که از سوی هیات مدیره به وی تفویض شده است.
- ۷- مدیرعامل می تواند با تصویب هیات مدیره به عنوان نماینده تعاونی در مجامع و سازمان ها حضور یابد.

مدیریت در تعاونی ها

مسئولیت های مدیر عامل

- ۱- حفظ اموال و اسناد شرکت.
- ۲- ثبت و نگاهداری حسابها - نظارت و رسیدگی در تنظیم دفاتر قانونی.
- ۳- تهیه وسایل لازم و ایجاد امکانات مورد لزوم برای گردش عادی کار شرکت.
- ۴- پیگیری تنظیم به موقع ترازنامه و حساب سود و زیان و بودجه شرکت و تسلیم به موقع آن به هیأت مدیره .
- ۵- انجام امور تجارتي و خرید و فروش طبق آئين نامه معاملات شرکت و در حدود موضوع شرکت.
- ۶- طرح و اقامه دعاوی مربوط به شرکت در مجامع قضائی و جوابگوئی و دفاع از دعاوی علیه شرکت شخصا یا به وسیله نماینده یا وکیل.
- ۷- نظارت بر حسن اجرای قراردادهای منعقد شده بین شرکت و اشخاص و شرکتهای دیگر.
- ۸- اجرای صحیح و رعایت مقررات قانونی و اساسنامه و آئين نامه های داخلی شرکت و تصمیمات و مصوبات هیأت مدیره و مجامع عمومی.
- ۹- مدیرعامل می تواند در جلسات هیأت مدیره بدون حق رأی ، شرکت کند . در صورتی که از طرف رئیس هیأت مدیره اجازه داشته باشد ، نیز در صورت لزوم در مواقع اضطراری ، می تواند هیأت مدیره را برای تشکیل جلسه دعوت نماید .

مدیریت در تعاونی ها

شرایط احراز سمت مدیر عامل شرکت تعاونی

- ۱- اطلاعات و تجربه کافی برای انجام وظایف متناسب با تعاونی
- ۲- عدم سوء سابقه مالی یا محکومیت در دادگاههای عمومی و انقلاب به جرایم اختلاس، خیانت در امانت و کلاهبرداری
- ۳- عدم اعتیاد به مواد مخدر
- ۴- عدم محکومیت به جرم تهیه، توزیع و مصرف مواد مخدر
- ۵- عدم اشتها به فساد اخلاقی
- ۶- داشتن حداقل سن ۲۴ سال
- ۷- عدم سوء پیشینه
- ۸- داشتن مدرک تحصیلی لیسانس
- ۹- داشتن تابعیت دولت جمهوری اسلامی و اعتقاد به مبانی آن
- ۱۰- متدین به یکی از ادیان رسمی کشور
- ۱۱- داشتن سابقه سکونت در حوزه عمل شرکت

مدیریت در تعاونی ها

شرایط احراز سمت مدیر عامل شرکت تعاونی

- ۱۲- عدم عضویت در هیات مدیره، بازرسان یا مدیرعاملی یک شرکت تعاونی دیگر یا تعاونی مشابه و عدم داشتن سمت شورای اسلامی شهر و دهیار
- ۱۳- انجام خدمت وظیفه عمومی یا داشتن برگه معافیت از خدمت وظیفه
- ۱۴- عدم اعمال ماده ۱۴۶ قانون شرکت های تعاونی
- ۱۵- عدم شمول اصل ۱۴۱ قانون اساسی و ماده واحده منع تصدی بیش از یک شغل دولتی مصوب ۱۳۷۳.

در صورتیکه مدیرعامل دارای مدرک تحصیلی کمتر از لیسانس باشد با شرایط ذیل قابل پذیرش خواهد بود:

- *مدرک تحصیلی فوق دیپلم با حداقل ۱۵۰ ساعت دوره آموزشی تخصصی مرتبط با تعاونی ها و بخش کشاورزی مورد تایید مدیر سازمان تعاون روستایی و دفتر توسعه و آموزش تعاونی ها
- *مدرک تحصیلی دیپلم با حداقل ۲۰۰ ساعت دوره آموزشی تخصصی مرتبط با تعاونی ها و بخش کشاورزی مورد تایید مدیر سازمان تعاون روستایی و دفتر توسعه و آموزش تعاونی ها
- *دارای مدرک تحصیلی دیپلم با حداقل ۱۰۰ ساعت دوره آموزشی تخصصی مرتبط با تعاونی ها و بخش کشاورزی مورد تایید مدیر سازمان تعاون روستایی و دفتر توسعه و آموزش تعاونی ها و سابقه مدیریت در تعاونی مشروط به این که در طول دوره مدیریت سودده باشد.

چک لیست کنترل تویط مدیران تعاونی

- ۱- مستند سازی اموال غیر منقول
- ۲- اخذ تضامین از پرسنل متناسب با ابوالجمعی در اختیار
- ۳- طرح گزارش حسابرسان اعزامی در جلسه هیات مدیره و طرح واخواهی و ارسال پاسخ واخواهی به سازمان تعاون روستایی
- ۴- اداره امور تعاونی اعم از کلیه فعالیت مالی و اجرایی و تولیدی مطابق مقررات و آیین نامه ها، دستورالعمل ها و بخشنامه های ابلاغی
- ۵- ارتقای سیستم حفاظت فیزیکی ساختمان اداری شرکت از طریق دوربین مدار بسته، کپسول اطفاء حریق و ...
- ۶- به کارگیری نگهبان در انبار
- ۷- استفاده از برنامه های ضد ویروس به روز در سیستم های رایانه ای
- ۸- تشکیل کمیته معاملاتی در شرکت
- ۹- اخذ مصوبه مجمع در خصوص معاملات شرکت با مدیران تعاونی

چک لست کنترل تویط مدیران تعاونی

- ۱۰- تلاش در جهت تحقق درآمد پیش بینی شده در بودجه
- ۱۱- ثبت به موقع کلیه فاکتورها و اسناد مالی
- ۱۲- تایید کلیه اسناد مالی شرکت توسط حسابدار و مدیرعامل
- ۱۳- رعایت کلیه قوانین و مقررات مالی مربوط به تعاونی ها توسط مدیران شرکت
- ۱۴- تضامین و ضمانت نامه بانکی مربوط به قراردادها اخذ گردد.
- ۱۵- اخذ مفصلا حساب پس از اتمام قرارداد
- ۱۶- نگهداری از تضامین ابوالجمعی، اسناد ملکی، سفته و چک در صندوق نسوز
- ۱۷- رعایت آیین نامه استخدامی و قانون کار در جذب نیرو
- ۱۸- تدوین سند چشم انداز شرکت بر اساس اهداف و سیاست های کلان
- ۱۹- اخذ مشاوره از کارشناسان خبره در امور مالیاتی و تامین اجتماعی
- ۲۰- هرگونه معاملات اموال غیر منقول و منقول با رعایت تشریفات قانونی صورت

پذیرد

چک لست کنترل تویط مدیران تعاونی

فعالیت های روزانه و ماهیانه مورد انتظار از تعاونی ها

- ۱- تهیه نسخه پشتیبان از بانک اطلاعاتی، فایل ها و برنامه های شرکت
- ۲- کنترل مستمر هزینه های تعاونی و کنترل آن ها با بودجه مصوب مجمع
- ۳- برگزاری منظم جلسات هیات مدیره حداقل ماهی یکبار و ارسال صورتجلسات حداکثر ظرف ۷۲ ساعت به سازمان تعاون روستایی
- ۴- ارسال ماهیانه عملکرد تعاونی به سازمان تعاون روستایی

فعالیت های سه ماهه مورد انتظار از تعاونی ها

- ۱- تهیه و تنظیم صورت های مالی سه ماهه و ارسال به سازمان تعاون روستایی
- ۲- انبارگردانی با حضور اعضای کمیته انبارگردانی
- ۳- ثبت معاملات فصلی و ارزش افزوده در سامانه دارایی
- ۴- ارسال آمار عملکرد سه ماهه به سازمان تعاون روستایی

چک لست کنترل تویط مدیران تعاونی

فعالیت های سالیانه مورد انتظار از تعاونی ها

- ۱- انعقاد قرارداد بیمه حوادث و آتش سوزی متناسب با ارزش ابنیه و موجودی کالا
- ۲- ارسال آمار عملکرد یک ساله به سازمان تعاون روستایی
- ۳- تصویب آیین نامه ها و دستورالعمل های ابلاغی از سوی سازمان مرکزی تعاون روستایی در مجمع سالیانه
- ۴- تهیه و تنظیم پیش بینی بودجه شرکت
- ۵- ارسال به موقع اظهارنامه مالیاتی
- ۶- بکارگیری و جذب نیروی انسانی با توجه به برنامه مصوب در مجمع عمومی
- ۷- برگزاری مجمع عمومی سالیانه در شش ماهه اول سال و اخذ آگهی تغییرات شرکت
- ۸- پیشنهاد حقوق مدیرعامل به مجمع با توجه به عملکرد و فعالیت سالیانه شرکت
- ۹- انبارگردانی پایان سال شرکت با حضور اعضای کمیته انبارگردانی

مفاهیم و تعاریف کنترل و نظارت

• کنترل عبارتند از فرایند تحت تاثیر قراردادن فعالیت ها، به منظور حصول اطمینان از این که فعالیت ها همانطوری که برنامه ریزی شده اند، انجام می پذیرد و نیز هدف اصلاح انحرافات قابل ملاحظه و مهم مشاهده شده در طی این فرایند می باشد.

• کنترل و نظارت فرایندی است که بایدها را با هست ها، مطلوب ها را با موجودها، و پیش بینی ها را با عملکرد مقایسه می کند و تصویر روشنی از اختلاف یا تشابه این گروه عوامل را در اختیار مدیران قرار می دهد.

تفاوت کنترل و نظارت

• نظارت شامل کسب اطلاعات از طریق مشاهده و بررسی وضع موجود و تعیین پیشرفت کارها در مقایسه با وضع مطلوب است و قسمت دوم یعنی کنترل به منظور بازگرداندن سیستم اجرایی به شکل درست و مطلوب آن از طریق انجام کارهای اصلاح کننده می باشد که یک فرایند اجرایی و عملیاتی است.

• نظارت مهم تر و مقدم بر کنترل می باشد زیرا نظارت یک امر مشاهده ای و تحقیقی است و اگر در یافتن انحرافات جریان عملیاتی سازمان موردی دیده نشود نیازی به کنترل نخواهد بود.

مراحل فرایند کنترل

- ۱۰- تعیین معیار با استاندارد
- ۲۰- سنجش عملکرد
- ۳۰- تشخیص انحرافات
- ۴۰- انجام اقدام اصلاحی

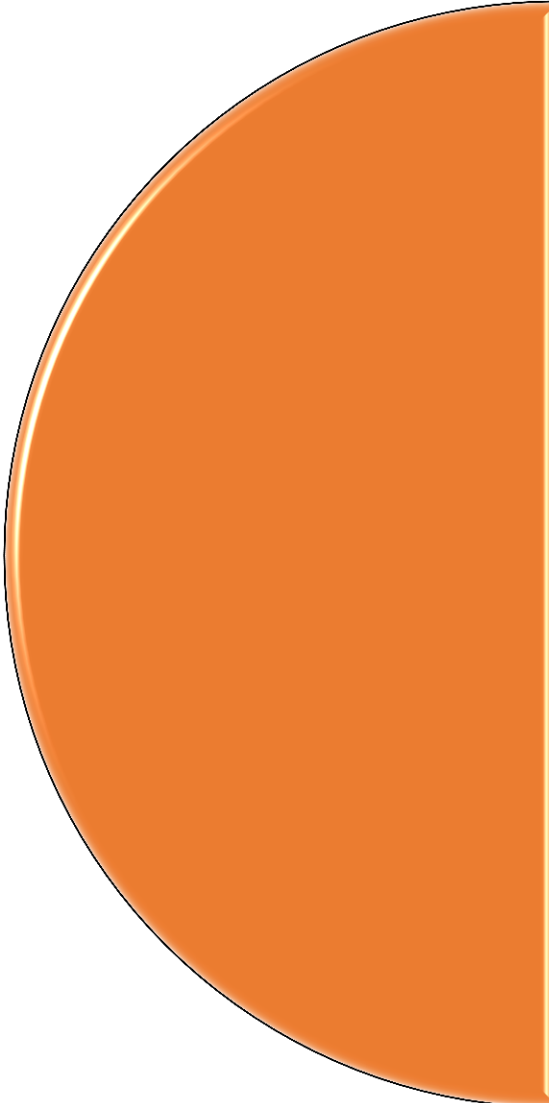
روشهای کنترل

- ۱۰- بودجه
- ۲۰- گزارشهای کنترل آماری
- ۳۰- حسابرسی
- ۴۰- مشاهده مستقیم (شخصی)

کنترل های

داخلی چه

مفهومی دارد؟



سیستم کنترل داخلی شرکت باید بر پایه آن دسته از عناصر ضروری قرار گیرد که برای اطمینان از رعایت قوانین و مقررات، دستیابی به خدمت رسانی و سودآوری بلندمدت، تهیه گزارش‌های مالی و مدیریتی قابل اتکا و کاهش زیان‌های پیش‌بینی نشده یا خدشه‌دارنشدن حسن شهرت موثر باشد.

یک سیستم کنترل داخلی کارآ جزء حیاتی از مدیریت شرکت و مبنایی برای عملیات ایمن و بی‌عیب و نقص است. علاوه بر این، برای عملیات محتاطانه شرکت و ترقی ثبات سیستم مالی به عنوان یک مجموعه این امر یک ضرورت است.

کنترل های داخلی می بایست به چه شکلی طراحی شوند؟

۱- موثر و کارآمد در عملیات باشند

۲- دارای خروجیهای قابل اطمینان باشند

۳- با قوانین و مقررات انطباق داشته باشند

۴- از دارایی ها و سرمایه شرکت حفاظت نمایند

۵- اصل هزینه و منفعت ناشی از کنترل پیش بینی شود (اصل

اهمیت)

۶- ارتقای سودمندی کنترل های داخلی مدنظر قرار گیرد

۷- در بهبود کیفیت فرآیندهای تصمیم گیری موثر باشد

۸- ارتقای کارآیی فعالیت های رادری داشته باشد

(خلق مزیت و ارزش آفرینی)

کنترل داخلی بخشی از فرآیند مدیریت بوده و شامل اقداماتی است که توسط مدیریت برای برنامه ریزی، سازمان دهی و رهبری انجام فعالیت های کافی برای حصول اطمینان منطقی از دستیابی به اهداف زیر صورت میگیرد:

* تحقق اهداف و مقاصد تعیین شده برای عملیات و برنامه ها.

* استفاده کارا و اقتصادی از منابع

* انسجام و قابلیت اعتماد اطلاعات

* تطبیق با سیاست ها، برنامه ها، رویه ها، قوانین و مقررات

کنترل و نظارت در تعاونی

بازرسی:

از نظر لغوی مترادف واژه تفتیش است و تفتیش کردن یعنی تفحص کردن و بازجستن.

الف) عنوان مفتش مربوط است به قانون تجارت مصوب ۱۳۱۱

ب) عنوان هیات نظار در مواد ۱۰۹ و ۱۶۵ تا ۱۷۰ قانون تجارت سال ۱۳۱۱ بکار رفته است، رکن بازرسی شرکت ها با مسئولیت محدود و مختلط سهامی را معرفی می کند.

ج) بازرسان: ورود این اصطلاح به مقررات مربوط به شرکت های تجاری اولین بار در لایحه اصلاحی قانون تجارت سال ۱۳۴۷ صورت گرفت، این قانون که جایگزین مقررات شرکت های سهامی از قانون تجارت ۱۳۱۱ بوده از بکارگیری اصطلاحات مفتشین و هیات نظار عدول کرده و واژه بازرس را برای سمت مذکور برگزید. با ورود این اصطلاح به مقررات شرکت های سهامی، قانون شرکت های تعاونی مصوب سال ۱۳۵۰ از آن بهره جسته و مقررات فصل ششم تحت همین عنوان ارائه گردید.

کنترل و نظارت در تعاونی

سابقه قانونی رکن بازرسی در شرکت های تعاونی:

۱- اولین قانون که مقررات مربوط به شرکت های تعاونی را ارائه نمود، یعنی قانون تجارت مصوب سال ۱۳۰۴، هیچگونه احکام خاصی راجع به رکن بازرسی در تعاونی ها ندارد.

۲- لایحه شرکت های تعاونی مصوب ۱۳۳۲ بدون وضع احکامی خاص برای بازرسی شرکت تعاونی، قانون تجارت را برای تعاونی ها تکرار نمودند.

۳- قانون تعاون سال ۱۳۳۴ سخنی از امکان تشکیل شرکت بر طبق اصول شرکت های سهامی به میان نیاورده است و از مفاد ماده ۵ آن بر می آید که امکان تشکیل شرکت بر اساس شورای عالی تعاون است.

۴- قانون سال ۱۳۵۰ بر خلاف قوانین گذشته خلا بازرسی را تا حدودی جبران نموده است و پنج ماده از این قانون به بحث بازرسی اختصاص یافته است.

۵- قانون سال ۱۳۷۰ مانند سال ۱۳۵۰ به بحث بازرسی و وظایف آن بطور اختصاصی پرداخته است.

کنترل و نظارت در تعاونی

وظایف بازرس به شرح زیر است:

- ۱- نظارت بر نحوه انطباق اداره امور شرکت با مقررات اساسنامه و آیین نامه های مصوب و تصمیمات مجمع عمومی برای این منظور بازرسان می توانند هر موقع که مقتضی بدانند، به نحوی که به عملیات جاری شرکت لطمه وارد نشود، کلیه حساب ها، دفاتر، اسناد و مدارک مالی، دارایی نقدی و موجودی کالا را شخصا و در صورت لزوم با استفاده از کارشناس مورد رسیدگی قرار دهد.
- ۲- اعلام کتبی تخلفات احتمالی در نحوه اداره امور شرکت به هیات مدیره و تقاضای رفع نقص
- ۳- رسیدگی به حساب های شرکت حداقل سالی دو بار و مخصوصا رسیدگی به صورت حساب های مالی مانند ترازنامه سالانه و صورت سود و زیان و اعلام نظر خود تا بیست روز قبل از جلسه مجمع عمومی سالانه.
- ۴- بررسی تضامین ابوالجمعی کارکنان
- ۴- دعوت مجمع عمومی بر اساس ماده ۲۶ و ماده ۵۸ این قانون در صورت لزوم
- ۵- نظارت در مورد اجرای تذکرات و پیشنهادات وزارت تعاون و امور روستاها.

کنترل و نظارت در تعاونی

تبصره- بازرس حق دخالت مستقیم در اداره امور شرکت را ندارد و می تواند بدون حق رای در جلسات هیات مدیره شرکت کند و نظرات خود را نسبت به مسائل جاری شرکت بیان کند این نظرات باید در دفاتر صورتجلسه هیات مدیره با اسم درج گردد.

ماده ۵۶- با خاتمه ماموریت بازرسان تا زمانی که بازرس جدید انتخاب نشده است، بازرس قبلی کماکان وظایف محوله را به عهده خواهد داشت.

ماده ۵۷- بازرسان برای انجام وظایف خود حق دریافت حقوق ندارند.

ماده ۵۸- در صورتیکه هر یک از بازرسان ضمن انجام وظایف خود تشخیص دهد که هیات مدیره مرتکب خلافی شده اند و عملیات آن ها مخالف اساسنامه و تصمیمات مجمع عمومی و مقررات و آیین نامه های مصوب باشد باید مجمع عمومی را برای اتخاذ تصمیم دعوت نماید.

ماده ۵۹- معاملات شرکت با هریک از اعضای هیات مدیره یا بازرسان تابع مقررات و ضوابطی خواهد بود که به تصویب مجمع عمومی عادی شرکت برسد.

کنترل و نظارت در تعاونی

سایر صور بازرسی در تعاونی

۱- نظارت سازمان ها و دستگاههای سرمایه گذار

۲- نظارت اتحادیه نظارت و هماهنگی تعاونی ها

۳- نظارت سازمان مرکزی تعاون روستایی

کنترل و نظارت در تعاونی

خاتمه فعالیت بازرس

۱- انقضای مدت تصدی

۲- استعفا

۳- ممنوعیت قانونی

۴- غیبت

۵- عزل بازرس

کنترل و نظارت در تعاونی

انواع مسئولیت بازرس در تعاونی

۱- مسئولیت کیفری:

هرگاه بازرس در عمل به وظایف و تعهدات خود مرتکب تخلف شود و از این طریق زیان به شرکت وارد گردد.

۲- مسئولیت مدنی

گاهی اوقات نیز عمل ارتكابی علاوه بر مجرمانه بودن، زیان به شخص یا اشخاص حقوقی مثل عضو، شرکت، و یا اشخاص ثالث وارد می کند که در این صورت علاوه بر مسئولیت کیفری مسئولیت مدنی نیز برای بازرس می باشد. مانند ارتكاب اعمالی با سوء نیت و بر خلاف اصول مقرر در قانون و اساسنامه های مصوب که موجب زیان شرکت گردد، ارائه گزارش خلاف واقع به مجمع عمومی، خیانت در امانت

کنترل و نظارت در تعاونی

مقررات مربوط به اعضای تعاونی از دیدگاه بازرس

- ۱- کنترل ظرفیت و امکانات شرکت برای پذیرش عضو
- ۲- نظارت بر احراز شرایط متقاضیان عضویت
- ۳- نظارت بر تادیه سهام شرکت
- ۴- نظارت بر نقل و انتقال سهام اعضا
- ۵- کنترل ایفای تعهدات اعضا
- ۶- نظارت بر رعایت حقوق اعضا
 - ۱-۶- حق حضور در مجامع عمومی و اعمال رای
 - ۲-۶- حق نظارت بر کلیه امور تعاونی
 - ۳-۶- استفاده از سود و مازاد برگشتی
 - ۴-۶- حق برخورداری از خدمات شرکت
 - ۵-۶- حق خروج از شرکت
 - ۶-۶- حق دریافت مطالبات در صورت قطع رابطه عضویت
 - ۷-۶- نظارت بر اخراج عضو و موجبات اخراج عضو
 - ۸-۶- رسیدگی به شکایات اعضا و ارائه گزارش به مجمع

کنترل و نظارت در تعاونی

*به منظور ایجاد وحدت رویه و تسهیل و تسریع در رسیدگی به شکایات اعضا مدیران و بازرسان تعاونی ها نحوه و مراحل رسیدگی به شرح زیر تعیین می گردد.

۱- به استناد قانون شرکت های تعاونی از جمله وظایف بازرسان، رسیدگی به شکایات اعضا تعاونی ها است. لذا رسیدگی به شکایات اعضا بدو در صلاحیت بازرسان تعاونی و با توجه به قانون مذکور، در مرحله بعدی در صلاحیت سازمان تعاون می باشد.

۲- هیچ یک از مواد مقرر نمی تواند حق مراجعه مستقیم شاکی به محاکم قضایی را سلب نماید.

۳- در صورت ارایه شکایت به سازمان تعاون مبنی بر ادعای تخلف هیات مدیره یا مدیر عامل از قانون و مقررات موضوعه، تصویر شکواییه کتباً با ذکر مفاد قانون و مقررات مرتبط با موضوع شکایت جهت رسیدگی و ارایه گزارش حداکثر ظرف دو (۲) روز باید برای بازرسان تعاونی ارسال گردد و رونوشت آن را به منظور کسب اطلاع از جریان امر برای هیات مدیره تعاونی ارسال و درخواست اعلام نظر شد. همچنین هم زمان رونوشت دیگری از نامه جهت مراجعه و ارایه دلایل و مستندات برای شاکی ارسال گردد. پیگیری اقدامات بعدی حسب مورد به شرح زیر خواهد بود:

کنترل و نظارت در تعاونی

* در صورتی که بازرسان بر پایه تحقیقات و بررسی های انجام شده مفاد شکواییه را وارد تشخیص دهند موضوع را کتباً و بطور مستدل و مستند به منظور اجابت خواسته شاکی به هیات مدیره تعاونی اعلام داشته و رونوشت آنرا به شاکی و نیز سازمان ارسال دارند. با تأمین خواسته شاکی رسیدگی به شکواییه خاتمه یافته محسوب خواهد شد.

* چنانچه هیات مدیره نظریه بازرسان را در مورد شکواییه خلاف مقررات و ضوابط قانونی تشخیص دهد می بایست حداکثر ظرف مدت هفت (۷) روز از دریافت نظریه بازرسان، نظرات خود را به همراه گزارش بازرسان به سازمان تعاون / اداره شهرستان ارسال دارد. سازمان / اداره شهرستان ظرف حداکثر ده (۱۰) روز به طریق مقتضی به موضوع رسیدگی نموده و نظریه خود را دایر بر انطباق یا عدم انطباق نتیجه بررسی شکواییه با ضوابط و مقررات قانونی به هیات مدیره، بازرسان و شاکی و مرجع پیگیری شکایت اعلام نماید.

* چنانچه بر اساس رسیدگی به عمل آمده توسط بازرسان و اعلام نظر هیات مدیره تعاونی مشخص شود که شاکی محق نمی باشد، مراتب توسط بازرسان با ذکر دلایل و مستندات قانونی به سازمان و شاکی اعلام شود، موضوع توسط سازمان ظرف حداکثر ده (۱۰) روز مورد بررسی قرار گرفته در صورتی که پاسخ قانع کننده به نظر برسد نتیجه رسیدگی توسط سازمان به شاکی و ارجاع کننده اعلام می شود و این آخرین مرحله رسیدگی است.

کنترل و نظارت در تعاونی

وظیفه بازرس در ارتباط با مجمع عمومی

- ۱- برگزاری مجمع در مواعد قانونی
 - ۲- رعایت دقیق ضوابط انتشار آگهی (بیش از یکصد عضو در جراید کثیرالانتشار درج گردد)
 - ۳- رعایت فاصله انتشار آگهی تا برگزاری مجمع عمومی
 - ۴- نظارت بر چگونگی برگزاری مجمع
- ۴-۱- فقط اعضا یا نمایندگان تام الاختیار آن ها و ناظرین دستگاههای سرمایه گذار و دستگاههای نظارتی در مجمع حضور داشته باشند و از حضور غیر عضو جلوگیری شود.
 - ۴-۲- نمایندگی تام الاختیار و وکالت نامه ها به دقت کنترل شود.
 - ۴-۳- مجمع حتما دارای هیات رئیسه باشد و این هیات برابر تشریفات انتخاب گردد.
 - ۴-۴- عضو و نماینده وی توامان در مجمع حضور نیابند.
 - ۴-۵- حد نصاب برگزاری مجمع با توجه به نوع آن و نوبت برگزاری رعایت گردد.
 - ۴-۶- نصاب تصمیم گیری ها با توجه به نوع تصمیم و نوع مجمع کنترل شود.
 - ۴-۷- در رای گیری کتبی اوراق رای صرفاً در اختیار اعضا و نمایندگان اعضا غائب قرار می گیرد.
 - ۴-۸- صورتجلسه مجمع به نحو صحیح تنظیم و امضا گردد

مدیریت در تعاونی ها

وظیفه بازرس در ارتباط با هیات مدیره و تخلفات شرکت

- ۱- بازرس در اجرای وظایف نظارتی خود می تواند در جلسات هیات مدیره شرکت کند ولی حق رای ندارد
- ۲- مناسب ترین رویه که بازرس می تواند در برخورد با تخلفات اتخاذ نماید جلوگیری از بروز آن هاست.
- ۳- گزارش به تعاون روستایی
- ۴- گزارش به مجمع عمومی
- ۵- مراجعه به مراجع قضایی

مدیریت در تعاونی ها

نظارت بر اسناد مالی

- ۱- اسناد مالی باید منضم به مدارک مثبت باشد.
- ۲- تاریخ مدارک و ضمایم سند باید با تاریخ تنظیم سند تطابق داشته باشد و در برخی موارد قبل از تاریخ تنظیم سند باشد.
- ۳- تاریخ پرداخت های نقدی یا چک با تاریخ تنظیم سند مطابق باشد.
- ۴- ماهیت مدارک و ضمایم سند باید با تاریخ تنظیم سند تطابق داشته باشد و در برخی موارد قبل از تنظیم سند باشد.
- ۵- در زمان اصلاح سند باید جزئیات عملیات و نحوه محاسبه اصلاحات در سند درج شده باشد.
- ۶- چنانچه ضمایم سند زیاد باشد، می توان نماینده سند را بجای مدارک ضمیمه اسناد نمود. مانند فاکتورهای فروش که می توان خلاصه فروش را ضمیمه کرد.
- ۷- شماره اسناد پیاپی باشد.
- ۸- محاسبات سند کنترل شود و جمع ضمایم سند و فاکتورها مورد بررسی قرار گیرد.
- ۹- اسناد مالی به امضای مسئولین قانونی تعاونی رسیده باشد.

مدیریت در تعاونی ها

نظارت بر صورت های مالی تعاونی

- ۱-تراز آزمایشی باید در پایان هر سه ماه تهیه شود.
- ۲- تراز آزمایشی باید به امضای مسئولین شرکت تعاونی رسیده باشد (مدیرعامل، حسابدار و رئیس هیات مدیره)
- ۳- جمع ستون های بدهکار و بستانکار مساوی باشد.
- ۴- جمع ستون های مانده بدهکار و بستانکار برابر باشد.
- ۵- جمع گردش عملیات تراز آزمایشی با جمع گردش عملیات دفتر روزنامه برابر باشد.
- ۶- ارقام مربوط به مانده حساب هایی نظیر بدهکاران، پیش پرداخت و جاری شرکا با دفتر معین کنترل شود.
- ۷- موجودی صندوق با مانده در تراز آزمایشی کنترل شود.
- ۸- حساب هایی که رقم گردش و مانده آن ها بیش از سایر حسابها است بصورت موردی کنترل شود.
- ۹- در صورت مغایرت حساب بانکی پرینت حساب بانکی کنترل شود.

مدیریت در تعاونی ها

کنترل موجودی کالا

- ۱- موجودی برداری و ارزیابی کالا در پایان دوره باید با حضور اعضا هیات مدیره و بازرسان صورت پذیرد.
- ۲- میزان موجودی کالا پایان دوره درج شده در حساب عملکرد باید منطبق با میزان ارزیابی موجودی کالا در صورتجلسه تنظیمی هیات مدیره و بازرسان باشد و در صورت وجود مغایرت موضوع مورد پیگیری قرار گیرد.
- ۳- اطمینان از استقرار سیستم مناسب برای کالاهای موجود و رعایت موارد ایمنی و واگذاری مسئولیت حفاظت و نگهداری کالا به اشخاص مورد اعتماد.
- ۴- صدور قبض رسید انبار و حواله انبار با شماره مسلسل به هنگام ورود و خروج کالا از انبار
- ۵- انطباق اقلامی از کالاهای با اهمیت با کارت موجودی کالا یا دفتر معین
- ۶- بررسی فهرست ضایعات کالا بر اساس صورتجلسه تنظیمی بازرسان و نماینده هیات مدیره و مسئول انبار
- ۷- اطمینان از پوشش بیمه ای کالای موجود

مدیریت در تعاونی ها

کنترل موجودی کالا

۸- کنترل نمونه ای کالای موجود در انبار با کارت یا دفتر معین

۹- اطمینان از رعایت اصول حسابداری در شمارش و قیمت گذاری کالای موجود

۱۰- کنترل نحوه ارزیابی کالاهای موجود و انطباق آن با روش های ارزیابی موجودی کالا

۱۱- بررسی فهرست موجودی های انبار، کالاهای بین راهی و امانی نزد دیگران و کنترل اقلام عمده و مشاهده عینی

۱۲- کنترل صورت ریز موجودی های راكد (اقلام با اهمیت در انبار)

۱۳- اطمینان از نگهداری کالاهای موجود در فضای مناسب و با روش صحیح و بهره گیری از سیستم های نوین انبارداری.

مدیریت در تعاونی ها

تعریف گزارش

عبارتند از مشاهده یا ملاحظه یا مطالعه اطلاعاتی است که از شخص یا منبع مطلع و قابل اعتماد به دست می آوریم تا در اختیار شخص یا اشخاصی که به آن احتیاج دارند به صورت کتبی یا شفاهی قرار دهیم.

مدیریت در تعاونی ها

• انواع گزارش از لحاظ دوره و مدت:

۱- گزارش ادواری

۲- گزارش اتفاقی

مدیریت در تعاونی ها

اهمیت گزارش

- گزارش محصول نهایی فعالیتها است و در چارچوب آن یافته های خود را به شکل مناسب ارائه می نماید
- استفاده کنندگان گزارش صرفا به متن گزارش دسترسی دارند و در جریان فرایند تهیه گزارش نیستند نتیجه بخش بودن تلاشهای مدیر منوط به ارائه گزارش مناسب و حاوی مطالب لازم است
- گزارش تنها در صورتی نتیجه بخش است که توسط مقامات ذیربط (تصمیم گیرنده) مطالعه شده، بخوبی درک شده و انگیزه ایجاد نماید
- بهترین گزارشات در صورتیکه نتوانند توجه خواننده را به خود جلب نموده و بر او تاثیر گذار باشد بی فایده خواهد بود

مدیریت در تعاونی ها

شیوه تهیه گزارش

- ۱- ذکر تاریخ و عنوان شرکتی که گزارش برای آن تهیه شده است
- ۲- بیان خلاصه و هدف از تهیه گزارش در مقدمه
- ۳- ذکر متن کامل گزارش به شکل منطقی و مستدل و همراه ساختن آن با ارقام و اعداد
- ۴- تنظیم گزارش به شکل ساده و جلوگیری از بیان کلمات مبهم
- ۵- تقسیم گزارش به فصل ها و بخش های متعدد در صورت لزوم

مدیریت در تعاونی ها

ارائه اطلاعات با اهمیت و روز آمد

- اطلاعات گزارش باید حائز اهمیت و جدیدترین اطلاعات باشد
- گزارش موضوعات کم اهمیت بوده که در گذشته های دور اتفاق افتاده برای خواننده جذابیت نخواهد داشت
- اطلاعات گزارش باید برای استفاده بموقع در اختیار مدیریت، مراجع قانونی و سایر اشخاص ذیربط قرار گیرد
- گزارشی که با تاخیر ارائه شود حتی اگر با دقت هم تهیه شده باشد برای تصمیم گیری ارزش چندانی ندارد

مدیریت در تعاونی ها

کامل و دقیق بودن

- گزارش بعنوان مبنای ارزیابی و قضاوت در رابطه با عملکرد شرکت است
- گزارش بایستی کاملاً شفاف، دقیق، جامع و کامل باشد
- کلیه اطلاعات و استدلالهای لازم در آن درج شده باشد
- حاوی اطلاعات، یافته ها و نتیجه گیریهایی باشد که قابل اتکا، مستند و صحیح بوده و با شواهد کافی و قابل قبول اثبات شوند
- خواننده گزارش، نسبت به صحت و دقت یافته ها و قابل قبول بودن نتیجه گیریها و منافع ناشی از توصیه ها قانع شود
- برای قابل اتکا نمودن یافته ها در موارد لزوم منابع موضوعات ذکر شود

مدیریت در تعاونی ها

کامل و دقیق بودن

- امانت داری و دقت در بیان حقایق و استخراج نتیجه گیریها
- وجود اشتباهات با اهمیت در گزارش اعتبار کل گزارش را زیر سوال می برد و نتیجه گیری آن را مورد تردید قرار میدهد و توجه خواننده را از محتوای گزارش منحرف می سازد
- گزارش محدود به تشریح و توصیف نحوه اجرای فعالیتها نباشد و تاکید بیشتر بر دلایل اجرای فعالیتها، نحوه نظارت بر آنها و نتایج آنها باشد
- گزارش باید بنحو مناسب با درج تاریخ امضا شود

مدیریت در تعاونی ها

عدم استفاده از اصطلاحات فنی

- زبان گزارش باید زبان قابل درک و غیر فنی باشد
- استفاده کنندگان اغلب افرادی غیر فنی و دارای مشغله کاری هستند
- در صورت دشواری در درک گزارش یا برخورد با اصطلاحات فنی ممکن است از آن برداشت اشتباه نمایند
- در صورت ضرورت استفاده از اصطلاحات فنی و اختصارات ناآشنا باید آنها را بصورت واضح تعریف نمود
- فهرست اصطلاحات فنی و معانی آنها بصورت یک پیوست جداگانه ضمیمه گزارش شود

با سپاس از
توجه شما

